

Topambtenaren op zoek naar nieuwe wegen

Aanstekelijk leiderschap tussen richting en ruimte

Donderdag 10 juni vindt in kasteel Groeneveld in Baarn het congres 'Aanstekelijk Leiderschap' plaats. Uitgangspunt is dat het in deze periode van heroverwegingen noodzakelijk is te zoeken naar nieuwe wegen in politiek-bestuurlijke context. Komend najaar verschijnt een boek met interviews met de sprekers op het congres. In deze PM alvast een voorproefje.

Tekst **Connie Schijf**

Foto **Welmer Keesmaat**

Peter Heij, directeur Dienst Landelijk Gebied op het ministerie van LNV, pleit voor veel meer aandacht voor inspiratie en verbinding, als tegenwicht voor de druk op beheersing, sturen en schrappen. Het programma *Muze in leiderschap* van Bureau Schijf, dat onder meer bedoeld is om leiders van elkaars ervaringen te doen leren en elkaar te inspireren, draagt daar in zijn ogen aan bij. Volgens Heij kan vernieuwing alleen vorm krijgen vanuit innerlijke kracht en door persoonlijk verantwoordelijkheid te nemen voor een gezamenlijk te bereiken

'Het gaat erom de paradoxen te kunnen blijven zien'

resultaat. In de machtsgeoriënteerde overheid zorgt dit voor een spannende dynamiek. Bestuurders hebben juist nu er zoveel verandert in de overheid, sterk met die paradox te maken.

Heij: 'Het verwachtingpatroon is dat je als eindverantwoordelijke in alle opzichten de richting bepaalt. Ik heb zeker een richting neergezet, maar die heeft vooral te maken met de manier waarop je het doet. Dan voel ik zo de paradox tussen richting en ruimte geven. Het lijkt alsof er maatschappelijke processen over ons heen komen, terwijl we er zelf in staan, en op de plekken waar we zitten een verschil kunnen maken. Waar sta je voor, welke keuzes maak je? Durf je aan te geven dat je anderen nodig hebt? We

worden aan alle kanten bestookt en bevraagd, maar hoe stel je je daarin op? Voor mij gaat het erom de paradoxen te kunnen blijven zien, daar herkenning voor te vinden en weer geïnspireerd te worden om daarin te bewegen. Dat we elkaar bemoedigen, aanspreken en bewonderen.'

Heij is ervan doordrongen dat hij als leidinggevende verschil kan maken. 'Dat legt ook de verantwoordelijkheid bij mij om er wat van te maken, met vallen en opstaan. Daarom vind ik het goed om die verhalen met elkaar te delen. Om je eigen bewustzijn en bewustwording te stimuleren. Jij zit niet alleen met een vraagstuk, je kunt overleggen: ik heb dit geprobeerd en wat is jouw weg? Ik verwacht dat als men verhalen uitwisselt er ook een groter verhaal ontstaat. Als de voëding van de beweging van buitenaf afneemt, dan denk ik dat je die van binnenuit moet voeden met de verhalen, de successen. En dan is ook mijn hoop dat dat de dragende laag is voor vernieuwing en voor het doorgaan met deze beweging'.

Roel Bol (programmamanager Biobased Economy bij LNV) legt uit hoe een inhoudelijke invalshoek in het duurzaamheidsvraagstuk stap voor stap leidt tot een systeemaanpak die dwars door de sectoren heen grenzen slecht. Bol: 'Vertrouwen op de verantwoordelijkheid die anderen zien en nemen is de sleutel.' Om minder afhankelijk te worden van aardolie en gas, is het programma *Biobased economy* ontstaan, vertelt Bol. 'Het staat voor het grootschalig vervangen van fossiele brandstoffen, voor het slim gebruik van biomassa voor nonfood-toepassingen. Het betreft een wereldwijde ontwikkeling die veel kansen biedt voor het verstevigen van de economische concurr-

rentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven. In Nederland bestaat het biomassapotentieel – naast wat we importeren – voornamelijk uit wat de agrosector voortbrengt. Toepassingen liggen heel breed, denk aan de chemische industrie, de papierindustrie, de energiesector. Biobased economy zie ik als een systeemontwikkeling. Het gaat om het stimuleren van technologische ontwikkelingen in combinatie met een vergroot bewustzijn op duurzaamheid. Ik wil graag helpen om een stabiel systeem te creëren, dat in de toekomst blijvend wordt gehanteerd: de kinderen van onze kinderen moeten ook gebruikmaken van biomassa.'

Bol vindt niet dat dit soort grotere thema's sectoraal kunnen worden aangepakt. 'Dat leidt tot suboptimale oplossingen. Een systeemaanpak vraagt om een multidisciplinaire benadering. Dan moet je over je eigen schaduw kunnen heenstappen. Het gaat om de vraag wat beter via het programma kan dan via de lijn. Het is een kwestie van vertrouwen, dat moet groeien, zonder dat de politieke verantwoordelijkheid wordt uitgehold. Interdepartementaal vormgeven van een programma is vertrouwen krijgen en verdienen en geen spelletjes spelen. Dat kost tijd. Support is heel belangrijk, en bij LNV ervaar ik veel ruimte om het programma uit te bouwen. Willen we iets bereiken, dan gaat het om bewustwording, begrip van de complexiteit, accepteren dat het een goede ontwikkeling is en adresseren van publieke waarden als klimaat, energiezekerheid en innovatie.'

Verbinden

Hans Leeftang is directeur Strategie, Kennis en Innovatie (SKI) op het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Verbinden ziet hij als zijn belangrijkste taak: 'De kunst is te blijven zien wat jouw bijdrage is aan het grotere geheel'. Het SKI-team waar hij leiding aan geeft, moet concreet bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van Nederland. Leeftang: 'Het stimuleert langetermijndenken binnen VenW en in samenspel met Vrom, LNV en EZ. Het versterkt de kennisbasis op het gebied van mobiliteit en water. En geeft samen met het bedrijfsleven net dat extra zetje zodat innovaties worden gerealiseerd. Wij faciliteren dat kennisinstellingen, overheid en bedrijven met elkaar rond de innovaties van vandaag en morgen het goede contact kunnen hebben en uitwisselen. Daar ontstaan doorbraken. Vorig jaar organiseerden wij een grote innovatiebijeenkomst waar 1.500 mensen zijn geweest. Daar als team waardering voor krijgen was een fijne opsteker.'

Als leider van het SKI-team moest Leeftang zijn oude neiging tot solisme loslaten, vertelt hij. 'Je moet dealen met en vertrouwen op de kracht en visie van de mensen die het moeten doen. Steeds is de vraag: wat heeft de samenleving nodig en wat kan de overheid daaraan doen? Er is nu veel dat ons afleidt. Wat maakt dat we met onszelf bezig zijn, alsof we geïdentificeerd zijn met een organisatie, met een gebouw, met instituties. Maar het is én-én. Wel degelijk zijn en



Ab Warffemius (l) in gesprek met Roel Bol. Beiden spreken op het congres *Aanstekelijk Leiderschap*

blijven instituties belangrijk. En er zijn netwerken die daar onderdoor, overlangs en doorheen gaan. Voor de vitaliteit van de samenleving is het cruciaal dat die worden toegevoegd aan instituties. Je moet met meerdere perspectieven kunnen leren omgaan. Kees Schuyt hield onlangs een inspirerende lezing over het vinden van een goede balans tussen ik en wij, en tussen wij en zij. Dat is echt zoeken, want teveel van het een of het

'Een systeemaanpak vraagt om een multidisciplinaire benadering'

ander is niet goed. Maar het is ook wij-zij. De kunst is om te zeggen ik+jij+zij= wij. Dat is een heel andere wereld. De kunst is om te zien wat jouw bijdrage is aan het grote geheel. En het daarover blijven hebben'. •

Connie Schijf is directeur van Bureau Schijf, Partner in Leiderschap. Onder de titel *Muze in Leiderschap* biedt het bureau diverse trajecten, zoals het congres *Aanstekelijk Leiderschap* van 10 juni. Belangstellenden kunnen zich via www.aanstekelijkleiderschap.nl aanmelden.